



FRONTESPIZIO PROTOCOLLO GENERALE

AOO: ASL_BO

REGISTRO: Protocollo generale

NUMERO: 0155470

DATA: 22/12/2025

OGGETTO: Avviso di selezione per il conferimento dell'incarico di Responsabile della struttura complessa Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale (SUMAGP).

SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE DA:

Riccardo Solmi

CLASSIFICAZIONI:

- [05-02]

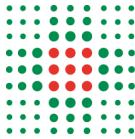
DOCUMENTI:

File	Firmato digitalmente da	Hash
PG0155470_2025_Lettera_firmata.pdf:	Solmi Riccardo	05EDD949A8C140C5E64C0B253973F5920 E194F67C23B6AA8D5305A11D6B2D7BF
PG0155470_2025_Allegato1.pdf:		8389926331992D18FC7378D1044F811665 181D3378756BFD75DBE42384A26C54
PG0155470_2025_Allegato2.pdf:		B4523FB374EA16C1D1D0AB69F4A3BD8E 9EF6A4F5B4BA5C6BCB09A66C53A13F1A
PG0155470_2025_Allegato3.pdf:		A4CB4F82A263B548C5DCEDF17C1E40F7 025950B62C7EDBB8C211AAC05F2C81A9



L'originale del presente documento, redatto in formato elettronico e firmato digitalmente e' conservato a cura dell'ente produttore secondo normativa vigente.

Ai sensi dell'art. 3bis c4-bis Dlgs 82/2005 e s.m.i., in assenza del domicilio digitale le amministrazioni possono predisporre le comunicazioni ai cittadini come documenti informatici sottoscritti con firma digitale o firma elettronica avanzata ed inviare ai cittadini stessi copia analogica di tali documenti sottoscritti con firma autografa sostituita a mezzo stampa predisposta secondo le disposizioni di cui all'articolo 3 del Dlgs 39/1993.



Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale - SUMAGP (SC)

Ai Dirigenti dell'Area Funzioni Locali
(ruoli Professionale, Tecnico,
Amministrativo)
dell'Azienda USL di Bologna
dell'IRCCS Azienda Ospedaliero-
Universitaria di Bologna
dell'IRCCS Istituto Ortopedico
Rizzoli
dell'Azienda USL di Imola

OGGETTO: Avviso di selezione per il conferimento dell'incarico di Responsabile della struttura complessa Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale (SUMAGP).

Premesso che

- con deliberazione della Direzione Generale dell'Azienda USL di Bologna n. 284 del 5/8/2019 è stato recepito l'Accordo quadro per lo svolgimento delle funzioni unificate dei Servizi amministrativi, tecnici e professionali con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna Policlinico S. Orsola-Malpighi, l'Istituto Ortopedico Rizzoli e l'Azienda USL di Imola per come rinnovato, con decorrenza dalla data di originaria sottoscrizione, fino al 24/8/2024;
- al fine di consolidare l'assetto organizzativo delineatosi in questi anni ed alla luce delle positive ricadute sulle Aziende sanitarie, le Direzioni Strategiche dell'Azienda USL di Bologna, dell'Azienda USL di Imola, dell'IRCCS Istituto Ortopedico Rizzoli e dell'IRCCS Azienda Ospedaliero Universitaria di Bologna Policlinico hanno ritenuto opportuno procedere con successivi provvedimenti alla proroga dell'Accordo Quadro e delle relative convenzioni attuative, da ultimo fino al 31.12.2025;
- che nel corso del 2025 è stato avviato il percorso di revisione organizzativa dei Servizi Unici Metropolitani, funzionale alla ridefinizione del suddetto Accordo Quadro a partire dal 01.01.2026;
- con particolare riguardo al Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale (SUMAGP) il progetto esecutivo frutto del suddetto percorso e che costituirà la base progettuale a partire da gennaio 2026 è quello allegato al presente avviso (**allegato 1**).

MISSION

La UOC ha il compito di supportare le Aziende dell'area metropolitana bolognese nella definizione delle politiche del personale e nella determinazione del fabbisogno assicurando:

- l'assolvimento degli adempimenti indicati dalle normative, dai Contratti collettivi nazionali di lavoro, dai rispettivi Contratti integrativi e Regolamenti vigenti in materia di personale;
- l'identificazione di modelli flessibili di reclutamento, coerenti con le disposizioni normative e contrattuali vigenti e di pianificazione delle risorse umane che possano supportare lo sviluppo dell'attività di ricerca e l'implementazione di nuovi modelli organizzativi assistenziali.

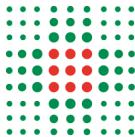
Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica
del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





In particolare, il Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale deve garantire il governo e l'organizzazione di tutte le fasi relative alla selezione e reclutamento delle risorse umane e di tutte le attività inerenti la gestione del rapporto di lavoro anche attraverso la corretta interpretazione delle disposizioni dei CCNL vigenti.

L'organizzazione del Servizio deve garantire economicità, efficienza, efficacia e rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa, secondo principi di qualità, innovazione, sviluppo delle professionalità e responsabilità.

RESPONSABILITÀ

Il responsabile della UOC:

- supporta le Direzioni aziendali nella definizione delle politiche di reclutamento e gestione del personale e nella determinazione del relativo fabbisogno di personale, tenendo a riferimento le vocazioni e le specificità di ciascuna Azienda che aderisce al Servizio unificato;
- supporta le Direzioni aziendali nel monitoraggio delle dinamiche di costo del personale, sviluppando le necessarie integrazioni con il SUMAEP;
- supporta i Direttori Scientifici nella programmazione e attuazione delle procedure di accesso del personale della ricerca tenendo in considerazione le specificità di ricerca degli Istituti e nell'implementazione delle Direttive di livello nazionale e regionale;
- governa, in ciascuna fase, le procedure di accesso (concorsuali, mobilità in entrata, comando /assegnazione temporanea) e l'instaurazione dei rapporti di lavoro subordinato con le Aziende, ivi comprese tutte le forme flessibili previste dalla normativa vigente e le procedure per l'attivazione dei rapporti di lavoro atipici, ove consentite dalla normativa vigente;
- garantisce l'ottimizzazione dei processi a garanzia della presa in carico delle istanze di ciascuna Azienda, nel rispetto delle tempistiche e dei fabbisogni dell'Azienda richiedente;
- garantisce il monitoraggio periodico del PTFP e dei correlati obiettivi assegnati dalla Regione, secondo i criteri utilizzati dalla Regione stessa;
- effettua monitoraggi periodici, che condivide con le Direzioni aziendali, su temi assuntivi e di programmazione delle selezioni in ambito sanitario, di ricerca, professionale, tecnico e amministrativo;
- cura la reportistica connessa ai diversi aspetti della gestione giuridica del personale sulla base delle necessità aziendali e riscontra i debiti informativi nei confronti dei diversi soggetti istituzionali in relazione alle tematiche gestite;
- gestisce tutti gli istituti correlati all'articolazione dell'orario di lavoro;
- svolge le attività inerenti il conferimento/conferma/revoca degli incarichi dirigenziali e di funzione per il personale del comparto, in stretta relazione con le strutture di Sviluppo organizzativo e Relazioni sindacali;
- cura i diversi aspetti relativamente all'attività ed al rapporto con il personale universitario integrato nell'assistenza coordinandosi con le strutture aziendali coinvolte;
- gestisce la modifica, sospensione e cessazione del rapporto di lavoro e di tutte le attività connesse alla gestione del rapporto di lavoro;

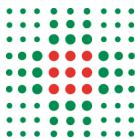
Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica
del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





- supporta e si interfaccia con le strutture Legali per le istruttorie relative al contenzioso e precontenzioso sul lavoro;
- concorre a garantire le attività di governo e pianificazione e provvede alle attività di gestione e monitoraggio del Lavoro Agile (POLA);
- garantisce lo sviluppo, la corretta revisione e implementazione di regolamenti/procedure in materia di gestione del rapporto di lavoro coinvolgendo i servizi che all'interno dell'Azienda a vario titolo sono parte del processo oggetto di regolamentazione, assicurando un confronto con le regole /procedure adottate dalle altre Aziende sanitarie regionali (in particolare con quelle degli IRCCS);
- definisce il fabbisogno e pianifica la formazione specifica sulle tematiche del personale rivolte al personale interno alle Aziende al fine di aumentare la cultura e la conoscenza degli istituti contrattuali e dei regolamenti/procedure di gestione del personale.

RELAZIONI ORGANIZZATIVE E FUNZIONALI

Interlocutore	Interazione
Direzioni aziendali	Relazione gerarchica
Ausl Bologna-Azienda capofila IRCCS AOU Bologna IRCCS IOR Ausl Imola	<p>Le Direzioni Generali, attraverso i propri Direttori Amministrativi, esercitano in modo paritetico e collaborativo il loro ruolo di organi di governo, programmazione e controllo per il tramite dell'Azienda Capofila.</p> <p>La relazione prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● definizione e condivisione degli obiettivi del Servizio; ● relazione periodica sullo stato di avanzamento dei progetti e condivisione delle priorità di intervento; ● valutazione degli obiettivi di mandato; ● valutazione degli obiettivi di budget e degli standard garantiti/da garantire; ● coordinamento per la definizione del PTFP.
Direttori amministrativi	Relazione funzionale
Ausl Bologna-Azienda capofila IRCCS AOU Bologna IRCCS IOR Ausl Imola	Al fine del monitoraggio del progetto di riorganizzazione del SUMAGP è attivato un tavolo di coordinamento tra i Direttori Amministrativi delle Aziende aderenti, il Direttore del SUMAGP ed il Direttore del SUMAEP che valuta lo stato di avanzamento del progetto
Direttori Sanitari	Relazione funzionale

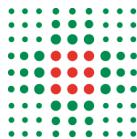
Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica
del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





Ausl Bologna-Azienda capofila IRCCS AOU Bologna IRCCS IOR Ausl Imola	Interfaccia e supporto nella programmazione e gestione delle procedure di accesso (concorsuali, mobilità in entrata, comando /assegnazione temporanea) e nell'instaurazione dei rapporti di lavoro subordinato del personale della dirigenza sanitaria
Direttore scientifico	Relazione funzionale
Ausl Bologna-IRCCS ISNB IRCCS AOU Bologna IRCCS IOR	Interfaccia e supporto nella programmazione e attuazione delle procedure di accesso del personale della ricerca tenendo in considerazione le specificità di ricerca degli Istituti e nell'implementazione delle direttive di livello nazionale e regionale
Direzione delle professioni sanitarie	Relazione funzionale Interfaccia e supporto nella programmazione e gestione delle procedure di accesso (concorsuali, mobilità in entrata, comando /assegnazione temporanea) e l'instaurazione dei rapporti di lavoro subordinato del personale del comparto
Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Economica del Personale (SUMAEP)	Relazione funzionale <ul style="list-style-type: none">● Collaborazione continuativa nella gestione delle interfacce tra programmazione, selezione, assunzione e trattamento economico ed aspetti previdenziali● Collaborazione e sviluppo di integrazioni negli ambiti della gestione della parte variabile della retribuzione, dell'assolvimento dei debiti e degli obblighi informativi e nelle dichiarazioni fiscali e contributive● Collaborazione nella definizione e gestione degli strumenti e dei cruscotti per il governo delle risorse umane
ICT e Sistemi informativi aziendali	Relazione funzionale Supporto nella gestione degli applicativi del personale e nell'implementazione di strumenti per l'analisi e il governo delle risorse umane
Relazioni sindacali aziendali	Relazione funzionale

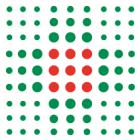
Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica
del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





	Gestione dei rapporti con le organizzazioni sindacali e partecipazione ai tavoli su indicazione delle Direzioni;
Servizio ispettivo	Relazione funzionale Collaborazione, nella fase istruttoria, con il Servizio interaziendale preposto alla funzione
Settori/Strutture aziendali dedicati alle relazioni con l'Università di Bologna	Relazione funzionale Interazione nella gestione dei processi relativi alla gestione del personale universitario integrato nell'assistenza
Sviluppo organizzativo aziendali	Relazione funzionale Stretta relazione nella gestione delle attività inerenti al conferimento/conferma/revoca degli incarichi dirigenziali e di funzione per il personale del comparto in stretta relazione con le strutture di sviluppo organizzativo;
Programmazione e Controllo/Controllo di Gestione aziendali	Relazione funzionale Stretta relazione nella gestione dei monitoraggi degli obiettivi regionali inerenti il PTFP;
Regione Emilia-Romagna	Relazione funzionale <ul style="list-style-type: none">● Partecipazione allo sviluppo di tutte le progettualità inerenti la gestione del personale, garantendo il coinvolgimento attivo delle strutture/servizi aziendali interessate alle tematiche oggetto di approfondimento;● Partecipazione ai gruppi di lavoro inerenti lo sviluppo del gestionale del personale GRU

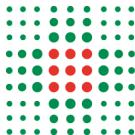
Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica
del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





In esecuzione di quanto convenuto con gli accordi soprarichiamati e di quanto previsto nel presente avviso in relazione a rilevanza strategica della struttura, mission, responsabilità e relazioni organizzative interne ed esterne, è necessario provvedere al conferimento dell'incarico di Responsabile del Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale.

Requisiti specifici di ammissione:

- essere dipendente a tempo indeterminato o a tempo determinato (ad eccezione degli incarichi ex art. 15 septies e 15 octies) nei profili della Dirigenza dei ruoli Professionale Tecnico Amministrativo o in posizione di comando o integrato in base all'art. 11 del protocollo di intesa tra la Regione Emilia-Romagna e le Università di Bologna, Ferrara, Modena-Reggio Emilia e Parma, in attuazione dell'art. 9 della L.R. 23/12/2004, n. 29, approvato con deliberazione della Giunta Regionale n. 1207/2016 nel suddetto profilo professionale, presso l'Azienda USL di Bologna, l'IRCCS Azienda Ospedaliero-Universitaria di Bologna, l'Istituto Ortopedico Rizzoli o l'Azienda USL di Imola;
- aver superato il periodo di prova nel profilo professionale di inquadramento; per il personale a tempo determinato, dopo il superamento del periodo di prova, aver prestato servizio in Azienda per almeno 6 mesi nel medesimo profilo professionale;
- essere in possesso di esperienza professionale dirigenziale nei profili della Dirigenza dei ruoli Professionale Tecnico Amministrativo non inferiore a 5 anni, maturata con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo determinato nonché con incarico dirigenziale o equivalente alle funzioni dirigenziali in ospedali o strutture pubbliche dei Paesi dell'Unione Europea, prestati con o senza soluzione di continuità; qualora presso non sia disponibile personale dirigenziale che abbia maturato integralmente l'arco temporale della predetta esperienza professionale, l'incarico potrà essere conferito a dirigente del medesimo profilo professionale con esperienza professionale inferiore, ai sensi dell'art.70 c.1 lett.7, ultimo inciso del CCNL area funzioni locali sottoscritto in data 17.12.2020;
- aver superato positivamente le verifiche previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro relativamente allo svolgimento degli incarichi dirigenziali.

I Dirigenti interessati al conferimento dell'incarico dirigenziale di che trattasi, in possesso dei requisiti specifici di ammissione sopra specificati, sono invitati a presentare domanda secondo lo schema **allegato 2**, corredata della copia di un documento di identità valido, unitamente a specifico curriculum formativo e professionale redatto secondo lo schema **allegato 3** in forma di autocertificazione, datato e firmato, atto ad evidenziare le capacità e le competenze richieste per ricoprire la posizione di che trattasi in relazione al raggiungimento degli obiettivi ad essa correlati.

La domanda di partecipazione, datata e sottoscritta dall'interessato/a, deve pervenire al Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale – Settore Concorsi e Avvisi - Via Gramsci 12 - Bologna, entro le ore 23.59.59 del giorno **07/01/2026**.

La domanda deve contenere l'indicazione del recapito (anche telefonico e di email) a cui fare riferimento per qualsiasi comunicazione inerente alla presente procedura e dovrà essere inoltrata alternativamente nei seguenti modi:

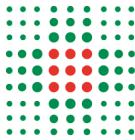
Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica
del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





- a mezzo del servizio postale al seguente indirizzo: Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale (SUMAGP) - Settore Concorsi e Avvisi - via Gramsci n. 12 - 40121 Bologna. La busta dovrà contenere la dicitura "DOMANDA SUMAGP DI _____ (INDICARE COGNOME E NOME)". La busta deve contenere un'unica domanda di partecipazione. In caso contrario l'Amministrazione non risponde di eventuali disguidi che ne potrebbero derivare. A tal fine, si precisa che NON fa fede il timbro dell'Ufficio Postale accettante. L'Amministrazione non risponde di eventuali disguidi o ritardi derivanti dal Servizio Postale.

ovvero

- trasmesse tramite l'utilizzo della Posta Elettronica Certificata (PEC) del candidato all'indirizzo personale.concorsi@pec.ausl.bologna.it in un unico file in formato PDF (dimensione massima 50 MB). L'oggetto della PEC dovrà riportare la dicitura DOMANDA SUMAGP DI _____ (INDICARE COGNOME E NOME)". Si precisa che la validità di tale invio è subordinata all'utilizzo da parte del candidato di posta elettronica certificata. Non sarà pertanto ritenuto valido l'invio da casella di posta elettronica semplice/ordinaria anche se indirizzata all'indirizzo di posta elettronica certificata di cui sopra. È onere del candidato verificare l'avvenuta consegna della domanda inviata tramite l'utilizzo della PEC mediante la verifica del ricevimento della ricevuta di accettazione e consegna. Qualora l'istanza di ammissione alla presente procedura sia pervenuta tramite PEC, l'Amministrazione è autorizzata ad utilizzare per ogni comunicazione, qualora lo ritenesse opportuno, il medesimo mezzo con piena efficacia e garanzia di conoscibilità degli atti trasmessi.

È esclusa ogni altra forma di presentazione o trasmissione.

L'Amministrazione non risponde di eventuali disguidi o ritardi derivanti dal Servizio Postale.

Il termine fissato per la presentazione delle domande è perentorio.

Non vengono prese in considerazione domande spedite in data antecedente o successiva a quella di vigenza dell'avviso.

Domanda di partecipazione alla selezione

Nella domanda di partecipazione, debitamente sottoscritta, dovranno essere indicati:

1. nome, cognome, la data, il luogo di nascita e la residenza;
2. il recapito presso il quale devono essere fatte, ad ogni effetto, le necessarie comunicazioni;
3. il possesso dei requisiti specifici di ammissione sopraindicati;
4. la dichiarazione di disponibilità all'assegnazione temporanea presso l'Azienda USL di Bologna per i Dirigenti che non siano già dipendenti dell'Azienda medesima.

Alla dichiarazione dovrà essere allegato apposito curriculum professionale e formativo, datato e firmato, atto ad evidenziare le capacità e le competenze richieste per ricoprire la posizione di che trattasi in relazione al raggiungimento degli obiettivi ad essa correlati.

Modalità di svolgimento della selezione

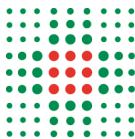
Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica
del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





La selezione si baserà sull'analisi del curriculum integrata da un colloquio volto ad accertare il possesso delle capacità e competenze richieste, da parte di una Commissione costituita dai Direttori Amministrativi delle Aziende convenzionate o loro delegati.

Il colloquio con i Dirigenti ammessi alla presente selezione avrà luogo il giorno 12 gennaio 2026 alle ore 10,00 presso la Sala AVEC - Via Gramsci, 12 – Bologna – terzo piano.

I candidati dovranno presentarsi al colloquio muniti di un documento di riconoscimento valido.

Questo avviso costituisce l'unica forma di convocazione al colloquio e pertanto è onere dei candidati prenderne visione. Non verranno inviate convocazioni individuali.

La mancata presentazione nel giorno, nella sede ed orario indicati o la presentazione in ritardo, ancorché dovuta a causa di forza maggiore, comporteranno l'irrevocabile esclusione dalla procedura, equivalendo a rinuncia.

I requisiti previsti verranno valutati in coerenza con i criteri sottoelencati:

- natura e caratteristiche dei programmi da realizzare in relazione alle responsabilità proprie della posizione da attribuire e delle relative attività;
- attitudini, personali e relazionali, nonché capacità professionali del singolo dirigente, sia in relazione alle conoscenze specialistiche nella professione di competenza, sia all'esperienza già acquisita o a esperienze documentate anche di studio, ricerca; livello di autonomia nello svolgimento di funzioni anche complesse; competenza nella conduzione di prestazioni ad alta tecnologia; capacità di gestire casi/procedure di elevata complessità; propensione all'innovazione, anche organizzativa;
- esperienza professionale valutabile sulla base del curriculum professionale e formativo dei candidati;
- conoscenza dei modelli e degli strumenti organizzativi, tecnico-contabili, giuridici e amministrativi a garanzia di una gestione amministrativa improntata all'innovazione organizzativa, fondata sul processo operativo di programmazione e controllo del budget;
- conoscenza tecnica, giuridico-amministrativa ed economica, legata alla normativa di settore, capacità di valutare la specificità dell'organizzazione e di apportare il proprio contributo in termini di innovazione, analisi e conclusione efficace ed efficiente dei procedimenti di pertinenza;
- capacità di gestione dei sistemi informativi di supporto all'attività di riferimento;
- capacità di guidare e indirizzare i collaboratori verso gli obiettivi legati alle attività di pertinenza, utilizzando anche innovativi strumenti organizzativi, quali percorsi di miglioramento, stimolando la crescita dei propri collaboratori anche attraverso la valorizzazione dei contributi da loro offerti e lo sviluppo delle loro competenze;
- capacità di relazione ed integrazione con altre strutture;
- valutazioni del collegio tecnico ai sensi dell'art. 76, comma 2 del CCNL relativo al personale dell'Area delle Funzioni Locali triennio 2016-2018;
- dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati a seguito della valutazione annuale di performance organizzativa e individuale da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione ai sensi dell'art. 76, comma 4 del CCNL relativo al personale dell'Area delle Funzioni Locali triennio 2016-2018.

Conferimento dell'incarico

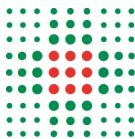
Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica
del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





L'incarico sarà affidato dal Direttore Generale dell'Azienda USL di Bologna sulla base della proposta formulata dall'apposita Commissione di valutazione e avrà durata quinquennale, rinnovabile, nell'ambito di validità dello specifico Accordo, con verifica annuale del raggiungimento degli obiettivi nel rispetto delle finalità dell'incarico.

Si riportano di seguito gli obiettivi che il Responsabile del Servizio Unico dovrà raggiungere in relazione ai risultati attesi dal processo di unificazione in parola:

OBIETTIVI DEL TITOLARE DI POSIZIONE

Obiettivi ed azioni	Modalità di misurazione
Obiettivi di Mandato	
Implementazione e sviluppo del progetto esecutivo di ri-organizzazione del Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale (SUMAGP) di cui allegato 1.	SAL progetto di riorganizzazione del Servizio entro 12 mesi dall'attribuzione dell'incarico.
Rafforzare l'interazione con il SUMAEP al fine di garantire una continuità nelle fasi di programmazione, reclutamento, assunzione e gestione del personale che opera all'interno delle Aziende	Sviluppo di un documento che definisca in maniera specifica la modalità di interazione e collaborazione tra SUMAGP e SUMAEP
Procedure di accesso (concorsuali, mobilità esterna, comando/assegnazione temporanea) e instaurazione dei rapporti di lavoro subordinato con le Aziende, ivi comprese le forme flessibili previste dalla normativa vigente e le procedure per l'attivazione dei rapporti di lavoro atipici	Garanzia di espletamento delle procedure entro i termini definiti, in accordo con le Aziende, garantendo equità di standard di tempistiche tra le diverse Aziende
Strutturazione di un sistema di monitoraggio periodico da condividere con le Direzioni aziendali, su temi assuntivi e di programmazione delle selezioni in ambito sanitario, di ricerca, professionale, tecnico e amministrativo	<ul style="list-style-type: none">● Realizzazione di un cruscotto di monitoraggio relativo ai diversi elementi di gestione giuridica del personale entro 12 mesi dall'affidamento dell'incarico;● Adempimento dei debiti informativi in relazione alle tematiche gestite previsti dai soggetti istituzionali entro i termini definiti nel 100% dei casi;

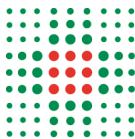
Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





	<ul style="list-style-type: none"> Evidenza di incontri periodici, almeno mensili, sull'andamento delle attività del Servizio con le Direzioni aziendali
Sviluppo, revisione e implementazione di regolamenti/procedure in materia di gestione del rapporto di lavoro coinvolgendo le strutture che all'interno delle Aziende sono parte, a vario titolo, del processo oggetto di regolamentazione	<ul style="list-style-type: none"> Elaborazione di proposte di revisione /emissione di almeno 2 regolamenti /procedure anno Evidenza di coinvolgimento, nella revisione della documentazione e dei processi in atto delle strutture aziendali coinvolte nel percorso
Pianificazione di formazione specifica sulle tematiche della gestione delle risorse umane rivolte al personale interno alle Aziende al fine di aumentare la cultura e la conoscenza degli istituti contrattuali e dei regolamenti/procedure di gestione del personale	Pianificazione di almeno 1 corso formativo/anno rivolto al personale delle Aziende
Obiettivi di Budget	
Coordinamento dell'attività del Servizio perseguitando il raggiungimento degli obiettivi di Budget negoziati	Rispetto delle performance previste dalle schede di Budget
Attività del servizio orientata al supporto delle strutture interne e degli operatori delle Aziende	<ul style="list-style-type: none"> Definizione di una modalità di raccolta delle segnalazioni/osservazioni da parte del personale/delle strutture interne relativamente all'attività svolta dal servizio; Rendicontazione delle azioni di miglioramento /soluzione alle Direzioni
Obiettivi di Ricerca e Formazione	
Garantire aggiornamento e formazione continua del personale assegnato al SUMAGP	Programmare almeno 2 corsi formazione/anno per il personale afferente al Servizio con l'obiettivo di potenziare competenze specifiche, relative al proprio ambito lavorativo con particolare riferimento alle linee di sviluppo della struttura
Condivisione all'interno del Servizio delle informazioni e dei processi gestiti	N° riunioni/anno con incontri almeno mensili

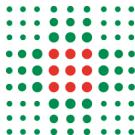
Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





Valutazione del personale dirigente assegnato	Numero valutazioni effettuate entro i tempi definiti dal sistema di valutazione aziendale/personale assegnato: 100%
---	---

Per quanto non specificato si fa integralmente rinvio all'accordo quadro e alla convenzione specifica soprarichiamati.

Trattamento economico

La retribuzione di posizione annua linda, correlata alla responsabilità di Direzione del SUMAGP, è determinata, nel rispetto della normativa vigente e degli accordi in essere presso l'Azienda USL di Bologna, nella misura annua linda pari a € 34.664,00. Verrà, inoltre, riconosciuta una quota di retribuzione di risultato, nel rispetto delle valorizzazioni in vigore ed in relazione al grado di raggiungimento dei risultati attesi.

Si precisa che la retribuzione di posizione di cui sopra non è da ritenersi aggiuntiva a quella precedentemente in godimento, e che pertanto al vincitore della selezione verrà corrisposta l'integrazione economica a concorrenza del raggiungimento del suddetto valore di incarico.

La presentazione della domanda di partecipazione all'avviso implica il consenso al trattamento dei dati personali, compresi i dati sensibili. Tutti i dati di cui l'Amministrazione verrà in possesso a seguito della presente procedura verranno trattati nel rispetto del D.Lgs. 30/6/2003, n. 196 e del Regolamento Europeo 2016/679 e secondo le modalità previste dall'art. 20 dell'accordo quadro per lo svolgimento delle funzioni unificate dei servizi amministrativi, tecnici e professionali.

Per le informazioni necessarie gli interessati possono rivolgersi al Settore Concorsi e Avvisi dell'Azienda U.S.L. di Bologna - via Gramsci n. 12 - Bologna (tel. 051/6079592 - 9591 - 9589 dal lunedì al venerdì dalle ore 9 alle ore 12. - posta elettronica selezioni@ausl.bologna.it).

Il presente avviso è reperibile sui siti internet aziendali www.ausl.bologna.it, www.aosp.bo.it, www.ior.it, www.ausl.imola.bo.it

Allegati:

- Progetto SUMAGP
- modulo di domanda
- modulo dichiarazione sostitutiva.

Firmato digitalmente da:

Riccardo Solmi

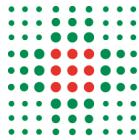
Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica
del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





**SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna**

Istituto delle Scienze Neurologiche
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

Responsabile procedimento:
Rosanna Minelli

Rosanna Minelli

Servizio Unico Metropolitano Amministrazione Giuridica
del Personale - SUMAGP (SC)
051/6079844
r.minelli@ausl.bologna.it

Azienda USL di Bologna

Sede legale: via Castiglione, 29 - 40124 Bologna
Tel +39.051.6225111
Codice fiscale e partita Iva 02406911202





SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna
IRCCS Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

Istituto delle Scienze Neurologiche
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Imola



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Istituto Ortopedico Rizzoli di Bologna
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico



Allegato 1)

PROGETTO DI REVISIONE ORGANIZZATIVA

SERVIZIO UNICO METROPOLITANO AMMINISTRAZIONE GIURIDICA DEL PERSONALE

(07.11.2025)



1. Premessa e obiettivi del progetto

L'insieme delle funzioni che concorrono al sistema di gestione del personale rappresenta una delle leve strategiche fondamentali per il buon funzionamento delle nostre Aziende sanitarie. In un contesto caratterizzato da elevata complessità organizzativa, pressione costante sulla qualità dei servizi e vincoli di bilancio stringenti, la “gestione del personale” va ben oltre la mera amministrazione del lavoro: essa è chiamata a garantire l’equilibrio tra efficacia organizzativa, benessere del personale e sostenibilità delle scelte gestionali.

La qualità dei servizi sanitari dipende direttamente dalle competenze, dalla motivazione e dalla disponibilità del personale che vi opera. Medici, infermieri, OSS, tecnici e amministrativi sono l’elemento abilitante della mission istituzionale delle nostre Aziende e un efficiente sistema di gestione del personale assicura che le risorse umane siano adeguatamente distribuite, valorizzate e formate in coerenza con i bisogni della popolazione e i modelli organizzativi.

Attraverso strumenti come il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) e il PIAO le Aziende sono chiamate a pianificare in modo coerente le politiche assunzionali, di mobilità, riorganizzazione e sviluppo delle proprie risorse umane. Nel contesto attuale una costante analisi dei fabbisogni consente di adattare gli organici a modelli di cura in continua evoluzione, garantendo l’equilibrio tra costi e qualità.

La digitalizzazione dei processi di rilevazione presenze, gestione turni, formazione, valutazione della performance e gestione documentale rappresenta un’opportunità per aumentare l’efficienza, ridurre gli errori e liberare risorse per attività a più alto valore aggiunto. Un sistema evoluto di gestione del personale deve farsi carico di questa transizione digitale.

In un settore sempre più caratterizzato dalla cronica difficoltà di reclutamento dei professionisti sanitari e dall’alto rischio di burnout, è sempre più necessario sviluppare un sistema di gestione del personale che abbia come obiettivo strategico quello della retention del personale e quindi volto all’ascolto, a prevenire i conflitti, a sostenere lo sviluppo delle competenze, favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro e gestire il cambiamento con trasparenza e partecipazione.

Un Sistema Integrato di Gestione delle Risorse Umane rappresenta pertanto il punto di intersezione tra la strategia aziendale, le esigenze operative delle articolazioni aziendali e il rispetto del quadro normativo e contrattuale (CCNL, contrattazione aziendale, norme nazionali, ecc.). Tale mission richiede quindi una visione sistematica e la capacità di coniugare interessi diversi nel rispetto dell’interesse pubblico.

La funzione di amministrazione del personale costituisce la base strutturale e operativa del sistema di gestione delle risorse umane. Spesso percepita come ambito meramente burocratico o esecutivo, questa funzione riveste invece un ruolo strategico fondamentale quando inserita in una logica di integrazione sistematica tra i diversi processi HR: pianificazione, sviluppo, valutazione, gestione operativa e relazioni sindacali.



In questo quadro, il Servizio Unico Amministrazione Giuridica del Personale (SUMAGP) svolge, per le Aziende sanitarie dell'area metropolitana, il presidio della regolarità giuridica del rapporto di lavoro. Gestisce processi quali concorsi, selezioni, assunzioni, cessazioni, stato giuridico, progressioni, gestione oraria e assenze, assicurando la conformità alle normative, ai contratti collettivi e alle disposizioni interne. Questo garantisce la sicurezza giuridica per l'organizzazione e per ogni singolo dipendente. Il Servizio poi supporta i processi di valutazione, formazione e carriera contribuendo alla tracciabilità, alla coerenza e all'equità dei percorsi.

Nel nostro contesto sanitario, dove i bisogni cambiano in modo rapido (nuovi servizi, emergenze, turni complessi), la funzione di amministrazione è cruciale per rendere attuabili le policy sul personale di ciascuna Azienda, traducendo piani e scenari in atti amministrativi, contratti individuali, movimentazioni interne e verifiche di sostenibilità. In assenza di una solida base amministrativa, gli strumenti di sviluppo restano inefficaci o disallineati.

In questi anni il SUMAGP è stato al centro della trasformazione digitale: adozione dei portali del dipendente, adozione del portale per il reclutamento, informatizzazione della gestione presenze, archiviazione digitale, flussi documentali integrati. L'insieme di queste azioni ha certamente favorito l'efficienza, riducendo gli errori.

La creazione del Servizio Unico di amministrazione per le quattro Aziende Sanitarie dell'area metropolitana ha rappresentato un'opportunità di razionalizzazione e di omogenizzazione di processi e procedure, ma ha posto anche importanti sfide operative. La coesistenza di quattro identità organizzative, regolamentazioni locali e modalità gestionali differenti può anche generare attriti, inefficienze e rallentamenti nei processi.

A consuntivo dell'esperienza del SUMAGP fin qui svolta, si possono mettere in luce le seguenti difficoltà nell'interfaccia con i meccanismi operativi (differenti) delle Aziende metropolitane:

Area Operativa	Difficoltà Riscontrate
Gestione presenze/assenze	Prassi operative "storiche" consolidate Modelli orari difformi
Gestione procedure concorsuali	Tensione tra "personalizzazione" aziendale delle procedure ed economie di scala
Relazioni sindacali	Contrattazioni integrative non uniformi Gestione aziendale dei sistemi di contrattazione decentrata
Accesso ai dati	Sistemi informativi aziendali di interfaccia HR non armonizzati tra loro

L'altro elemento di complessità è costituito dalle modalità di interfaccia con quattro Direzioni aziendali differenti. Le principali difficoltà includono flussi informativi disomogenei, priorità differenti tra Aziende, tempi di risposta variabili e forte dipendenza dalla relazione personale.



Tutto ciò può compromettere la tempestività, la coerenza e la qualità dei servizi resi dal Servizio Unico, prestando il fianco a rischi come:

- La perdita di efficienza operativa (duplicazioni, errori, ritardi)
- L'aumento del carico amministrativo (iter autorizzatori differenti)
- La demotivazione del personale del Servizio Unico
- La perdita di fiducia delle Direzioni verso il Servizio Unico

Alla luce di questi elementi la revisione organizzativa del SUMAGP delineata nel presente documento si pone due obiettivi principali, il primo che “guarda all'esterno” al Servizio, il secondo che “guarda all'interno”:

1. È necessario andare oltre gli obiettivi di standardizzazione e omogeneità tra le realtà aziendali, superando la logica di “contrapposizione” tra specificità aziendali e spinta alla omogeneità del Servizio Unico. In tal senso l'obiettivo sarà sviluppare una funzione unica di amministrazione del personale, costruita secondo logiche di centralizzazione intelligente, che unisca i vantaggi della standardizzazione (efficienza, qualità, risparmio) finora ottenuti, con la necessaria personalizzazione a livello aziendale nei punti critici; l'obiettivo non è solo amministrare in modo corretto, ma abilitare la governance integrata delle risorse umane, liberando capacità organizzativa a supporto delle specificità aziendali;
2. All'interno del Servizio l'obiettivo sarà il passaggio da una logica di “coabitazione” a una logica di integrazione collaborativa, che è la chiave per il successo e per la motivazione professionale.

In quest'ottica le azioni che potranno essere introdotte quali possibili soluzioni organizzative e gestionali sono:

Azione	Descrizione
Team dedicati per azienda (matrice) nei setting che lo richiedono	Modello a matrice con referenti per ciascuna Azienda
Punti unici di contatto per le direzioni	Interfacce dedicate tra servizio unico e ogni Direzione
Modelli di comunicazione standardizzati	Uniforma richieste e riduce incomprensioni
Formazione incrociata tra operatori del SU	Aumenta flessibilità e copertura
Incontri periodici di coordinamento	Allinea le Direzioni con il servizio unico

La vision sottesa al presente documento è che la funzione di amministrazione del personale sia spesso il ponte tra gli individui e l'organizzazione, tra bisogni dei dipendenti e vincoli normativi, tra autonomia professionale e coerenza istituzionale. Se valorizzata e adeguatamente evoluta, essa può diventare un vero motore di integrazione e innovazione gestionale per le nostre quattro Aziende dell'area metropolitana.



2. Analisi dello stato attuale

Il Servizio si compone del personale proveniente dalla quattro Aziende sanitarie dell'area metropolitana di Bologna (AUSL di Bologna, AOU di Bologna, Istituto Ortopedico Rizzoli, AUSL di Imola) suddiviso come riportato nella seguente tabella:

Azienda	Unità di Personale assegnate a maggio 2025
SUMAGP - AOU BO	33
SUMAGP - AUSL BO	69
SUMAGP - AUSL IMOLA	12
SUMAGP - IOR	11
Totale complessivo	125

Nella successiva tabella sono messe in evidenza alcune differenze significative in termini di assetto organizzativo, specializzazione delle funzioni, digitalizzazione; il tutto in una sintesi comparativa per gli elementi di interesse del presente progetto:

ITEM	AUSL di Bologna	AOU di Bologna	Istituto Ortopedico Rizzoli	AUSL di Imola
Personale afferente al SUMAGP	Numeroso, con suddivisione specialistica tra le unità e presenza di uffici locali	Numeroso, con suddivisione specialistica tra le unità e presenza di uffici locali	Personale numericamente ridotto, gestione accentuata	Team ristretto, con operatori dislocati in loco
Presenza di uffici decentrati	Sì, con sedi operative presso distretti e ospedali	Limitata: funzioni centralizzate, attività decentrata a impatto residuale	Limitata: funzioni centralizzate, attività decentrata a impatto residuale	Alta: forte decentramento in loco
Livello di utilizzo gestionale GRU (portalizzazione effettiva e collegamenti)	Medio utilizzo delle procedure, difficoltà legati alla dispersività del contesto	Alto utilizzo delle procedure e integrazione con altri applicativi	Basso utilizzo delle procedure, necessario investimento aziendale	Alto utilizzo delle procedure
Contesto organizzativo aziendale	Struttura grande, ma meno reattiva ai cambiamenti	Orientamento all'innovazione e reattiva al cambiamento	Equipe Oriented	Struttura di dimensioni ridotte e forte senso di appartenza

Questa sintetica analisi dimostra come ogni Azienda presenti specificità da tenere in considerazione nell'ambito del percorso di riorganizzazione, attraverso un approccio differenziato, che mantenga un nucleo condiviso di processi standardizzati, ma consenta al contempo un margine di personalizzazione.

allo stato attuale il modello organizzativo formalizzato del SUMAGP sul versante della Dirigenza prevede:

- Una posizione di Struttura Semplice denominata “Amministrazione del Rapporto di Lavoro”, vacante e non agita;



- Due posizioni dirigenziali di alta specializzazione denominate “Accesso agli impieghi” e “Gestione del rapporto di lavoro”, entrambe assegnate.

Sul versante del comparto sono formalmente mappati i seguenti incarichi di funzione per l’Area dei Professionisti della Salute e dei Funzionari:

Afferenza	Denominazione	TIPOLOGIA	VALORE
Gestione Rapporto di Lavoro	Presidio Operativo dei flussi relativi agli istituti con impatto sul trattamento economico	Prof	4.000 €
STAFF della Direzione SUMAGP	Trasparenza, Anticorruzione, Comunicazione, Formazione	Prof	6.000 €
Accesso agli impieghi	Reclutamento di personale dipendente dell'Area Comparto	Org	9.000 €
STAFF della Direzione SUMAGP	Adempimenti informativi, elaborazione dati e sviluppo integrato delle procedure delle Aziende	Prof	6.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Coordinamento e gestione degli istituti correlati alla modifica, sospensione e cessazione del rapporto di lavoro	Org	6.500 €
Accesso agli impieghi	Reclutamento di personale dipendente dell'Area Dirigenza, inserimento di personale universitario e fabbisogni di personale	Org	9.000 €
Accesso agli impieghi	Contratti atipici e borse di studio	Prof	4.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Conferimento incarichi	Org	8.000 €
Accesso agli impieghi	Concorsi e Avvisi	Org	9.000 €
STAFF della Direzione SUMAGP	Funzioni trasversali di Direzione	Org	6.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Attività di sportello per il personale	Prof	6.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Gestione e monitoraggio degli istituti correlati alla articolazione orario di lavoro	Prof	8.000 €

Dei suddetti, allo stato attuale, risultano coperti i seguenti incarichi:

Afferenza	Denominazione	TIPOLOGIA	VALORE
Gestione Rapporto di Lavoro	Presidio Operativo dei flussi relativi agli istituti con impatto sul trattamento economico	Prof	4.000 €
STAFF della Direzione SUMAGP	Trasparenza, Anticorruzione, Comunicazione, Formazione	Prof	6.000 €
Accesso agli impieghi	Reclutamento di personale dipendente dell'Area Comparto	Org	9.000 €
STAFF della Direzione SUMAGP	Adempimenti informativi, elaborazione dati e sviluppo integrato delle procedure delle Aziende	Prof	6.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Coordinamento e gestione degli istituti correlati alla modifica, sospensione e cessazione del rapporto di lavoro	Org	6.500 €
Accesso agli impieghi	Reclutamento di personale dipendente dell'Area Dirigenza, inserimento di personale universitario e fabbisogni di personale	Org	9.000 €
Accesso agli impieghi	Contratti atipici e borse di studio	Prof	4.000 €
Gestione Rapporto di Lavoro	Conferimento incarichi	Org	8.000 €



3. Classificazione delle attività

Le attività fondamentali (core) che il SUMAGP è chiamato a svolgere riguardano l'intero ciclo di vita del rapporto di lavoro, dalla presa in servizio alla cessazione, e includono:

- Gestione delle procedure di reclutamento del personale
- Gestione giuridica del personale (assunzioni, contratti, cessazioni, variazioni)
- Gestione presenze, assenze, ferie, malattie, congedi, orario di lavoro
- Rilevazione e contabilizzazione dei dati per il cedolino stipendiale (variabili)
- Rapporti con enti esterni
- Adempimenti informativi interni/esterni
- Supporto agli adempimenti normativi: trasparenza, anticorruzione, PIAO

Queste attività costituiscono il cuore operativo della funzione e sono fondamentali per la continuità amministrativa e il rispetto delle norme.

Nella logica di efficientamento, una parte significativa delle attività core è stata standardizzata, anche attraverso l'adozione del gestionale GRU. In particolare:

- Gestione delle procedure di reclutamento del personale
- Gestione presenze/assenze attraverso gestionale GRU
- Gestione documentale (contratti, certificati, variazioni)
- Workflow di assunzione e cessazione con modelli predefiniti
- Rendicontazioni e reportistica informativa
- Aggiornamento anagrafica del personale

Nonostante l'unificazione della funzione, alcune attività richiedono una gestione differenziata, legata a specificità organizzative, strutturali o regolamentari delle singole aziende:

- Modelli di gestione della presenza del personale diversi su base aziendale e disomogenei
- Customizzazione di procedure di reclutamento profilate (specificità IRCCS e AOU)
- Trattamento del personale universitario integrato
- Applicazione di regolamenti interni/prassi aziendali o contrattazione integrativa aziendale
- Gestione di cicli di attività legati a progetti di ricerca o finanziamenti esterni
- Interfacce con articolazioni aziendali verticali e disomogenee

In questi casi il Servizio dovrà prevedere meccanismi di flessibilità e sviluppare modalità di gestione dedicate per ciascuna azienda.

Per affrontare queste sfide occorre partire dai possibili modelli organizzativi da introdurre, ovvero da una combinazione di questi. In via teorica possiamo partire da tre modelli organizzativi alternativi per la gestione della funzione di amministrazione del personale in contesti multi-azienda: un modello Shared Service Center (SSC), un modello Hub & Spoke e un modello di Servizi Distribuiti Coordinati.

Per ciascuno si evidenziano di seguito le principali caratteristiche, i vantaggi e le situazioni in cui può essere maggiormente indicato attraverso un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) per ciascuno dei tre modelli organizzativi al fine di evidenziare punti di forza, debolezza, opportunità e rischi connessi.



Il modello Shared Service Center prevede l'accentramento delle attività operative e amministrative in un'unità centrale che eroga servizi standardizzati alle aziende aderenti:



Quando adottarlo:

- Contesti con aziende strettamente integrate
- Obiettivo di riduzione costi e aumento standardizzazione
- Elevato volume di attività ripetitive e standardizzabili

Il modello Hub & Spoke prevede una struttura centrale (hub) che coordina e supporta le attività delle unità locali (spoke), con una combinazione di accentramento strategico e operatività locale.



Quando adottarlo:

- Contesti con aziende eterogenee ma coordinate
- Necessità di mantenere presidio locale con supervisione centrale
- Processi non completamente standardizzabili



Il modello Servizi Distribuiti Coordinati prevede che ciascuna azienda mantenga una propria funzione HR amministrativa, ma operi secondo procedure e strumenti armonizzati, sotto un coordinamento interaziendale.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none">- Massima flessibilità e adattamento locale- Facile gestione delle peculiarità normative/contrattuali- Maggiore coinvolgimento delle singole aziende	<ul style="list-style-type: none">- Scarsa efficienza operativa- Difficoltà nella standardizzazione dei processi- Rischio di disallineamento strategico
<ul style="list-style-type: none">- Crescita dell'integrazione progressiva tra aziende- Possibilità di armonizzazione graduale	<ul style="list-style-type: none">- Costi operativi più elevati- Difficoltà nel controllo dei dati e della compliance
OPPORTUNITÀ	MINACCIE

Quando adottarlo:

- Aziende con forte autonomia gestionale
- Presenza di differenze significative
- Focus su coordinamento senza accentramento

Alla luce dell'esperienza del Servizio Unico fin qui svolta, possiamo collocare il modello di organizzativo e di operations attuale nella visione Shared Service Center.



4. Proposta organizzativa

La scelta del modello organizzativo più adatto dipende da vari fattori: grado di integrazione tra le aziende, necessità di presidio locale, livello di digitalizzazione, e obiettivi strategici. Come abbiamo visto il modello del SUMAGP attuale vede un approccio prevalente di Shared Service Center con la conseguente difficoltà a gestirne gli impatti negativi sui processi/ambiti dove i limiti di questa impostazione superano i potenziali benefici.

Pertanto, la scelta operata nel presente documento è quella di sviluppare un'architettura organizzativa ibrida, combinando le caratteristiche di più modelli per rispondere alle diverse esigenze operative e gestionali.

Il disegno organizzativo prevede:

- il rafforzamento delle funzioni in staff alla Direzione volto a:
 - Massimizzare la centralizzazione della gestione delle banche dati/anagrafiche del gestionale GRU
 - Individuare una funzione di supporto ai processi di innovazione e di integrazione con il SUMA[®]P per i monitoraggi di costo
 - Sviluppare gli strumenti comunicativi del Servizio verso i dipendenti delle quattro Aziende metropolitane
- la strutturazione di due ambiti operativi su cui opera il Servizio tramite l'istituzione di due incarichi gestionali di Struttura Semplice a superamento dell'attuale modello denominati:
 - “Area reclutamento e accesso”
 - “Area gestione del rapporto di Lavoro”

L'Area reclutamento e accesso sovrintenderà a tutte le procedure di recruitment contrattualizzazione del personale, secondo un'impostazione Shared Service Center caratterizzata da un forte accentramento su singoli processi come intrapreso in questi anni e confermandone l'impostazione.

L'Area gestione del rapporto di Lavoro sovrintenderà alle fasi di “vita lavorativa” del personale, secondo un'impostazione a Servizi Distribuiti Coordinati per tutta l'area della gestione presenze/assenze, prevedendo delle funzioni di coordinamento aziendali affinché ogni Azienda abbia una figura HR di riferimento in stretto rapporto con la Struttura Semplice del settore che opererà da raccordo centrale. Tale modello organizzativo e operativo sarà utile a garantire un miglior coordinamento tra la struttura centrale e i distaccamenti periferici che si occupano delle stesse materie, con l'obiettivo di garantire coerenza strategica, efficienza operativa e adattabilità locale.

Elemento determinante del ridisegno organizzativo è la revisione degli incarichi di funzione di area comparto afferenti al Servizio come di seguito rappresentato:



AS IS

Denominazione	TIPOLOGIA	VALORE
Presidio Operativo dei flussi relativi agli istituti con impatto sul trattamento economico	Prof	4.000 €
Trasparenza, Anticorruzione, Comunicazione, Formazione	Prof	6.000 €
Reclutamento di personale dipendente dell'Area Comparto	Org	9.000 €
Adempimenti informativi, elaborazione dati e sviluppo integrato delle procedure delle Aziende	Prof	6.000 €
Coordinamento e gestione degli istituti correlati alla modifica, sospensione e cessazione del rapporto di lavoro	Org	6.500 €
Reclutamento di personale dipendente dell'Area Dirigenza, inserimento di personale universitario e fabbisogni di personale	Org	9.000 €
Contratti atipici e borse di studio	Prof	4.000 €
Conferimento incarichi	Org	8.000 €
Concorsi e Avvisi	Org	9.000 €
Funzioni trasversali di Direzione	Org	6.000 €
Attività di sportello per il personale	Prof	6.000 €
Gestione e monitoraggio degli istituti correlati alla articolazione orario di lavoro	Prof	8.000 €
VALORE MAPPATURA		81.500 €

TO BE

Denominazione	TIPOLOGIA	VALORE
Operations presenze del personale e istituti a valenza economica	Org	6.500 €
Trasparenza, Anticorruzione, Formazione e flussi informativi SARE	Prof	6.000 €
Reclutamento di personale dipendente dell'Area Comparto	Org	9.000 €
Flussi informativi e gestione anagrafiche e banche dati GRU	Prof	6.000 €
Operations istituti correlati alla modifica, sospensione e cessazione del rapporto di lavoro	Org	6.500 €
Reclutamento di personale dipendente dell'Area Dirigenza, inserimento di personale universitario e fabbisogni di personale	Org	9.000 €
Contratti atipici e borse di studio	Prof	4.000 €
Incarichi dirigenziali e comparto	Org	8.000 €
Innovazione processi e gestione del personale finanziato e della ricerca	Prof	4.000 €
Coordinamento presenze AUSL Bologna/Imola	Prof	4.000 €
Coordinamento assenze AUSL Bologna/Imola	Prof	4.000 €
Coordinamento presenze AOU/IOR	Prof	4.000 €
Coordinamento assenze AOU/IOR	Prof	4.000 €
Monitoraggio anomalie, procedure di controllo e reportistica presenze/assenze	Prof	4.000 €
VALORE MAPPATURA		79.000 €



Il suddetto ridisegno organizzativo si compone per una parte di una ridefinizione o ridenominazione di incarichi attualmente attribuiti, per un'altra parte per il superamento di precedenti posizioni vacanti e l'istituzione di nuove.

Rispetto al precedente modello organizzativo, la presente riorganizzazione si concentra in particolar modo nello sviluppo dell'Area Gestione del Rapporto di Lavoro, implementando la filiera operativa di riferimento per la gestione delle presenze e delle assenze del personale su tre livelli:

- I. Livello centrale di coordinamento complessivo in capo alla SS, che:
 - a. governa le policy e le linee guida
 - b. coordina i sistemi informativi e le procedure di controllo
- II. Coordinamento operativo centrale sulle due linee di produzione gestione presenze e gestione assenze, che:
 - a. fornisce supporto specialistico e supporto operativo
 - b. interagisce con le macrostrutture aziendali
- III. Coordinamento decentrato di riferimento aziendale, che:
 - a. gestisce operatività quotidiana
 - b. interagisce con i lavoratori

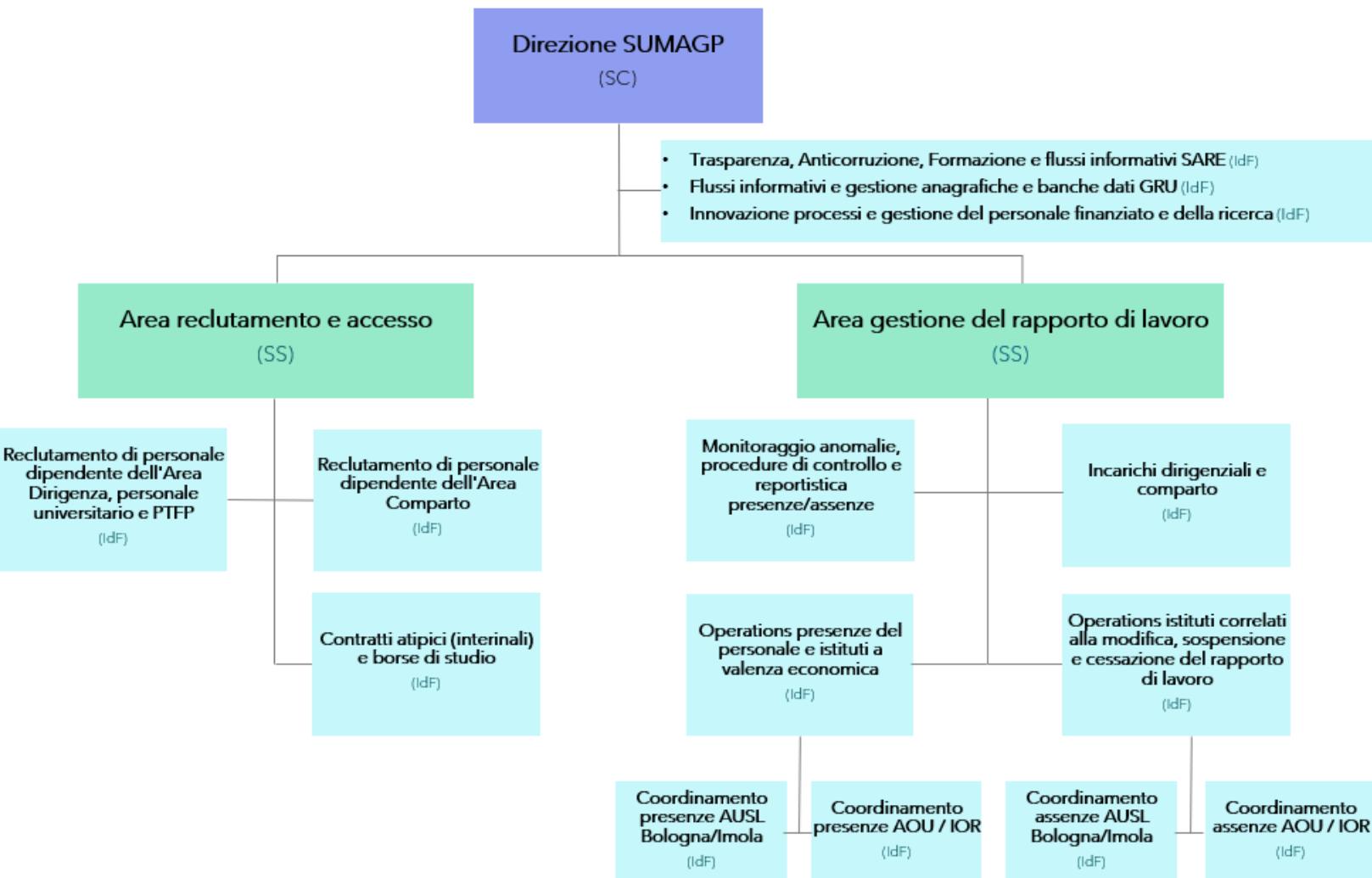
Il livello di coordinamento decentrato è previsto suddiviso secondo i due aggregati, Aziende Territoriali e Aziende Ospedalieri, sulla base di:

- criteri di affinità strutturale
- criteri di volumi di attività

Il modello proposto mantiene una struttura con presidio centrale per la governance, la standardizzazione e il controllo, affiancato da unità periferiche responsabili dell'operatività quotidiana nei singoli contesti aziendali; sviluppato su tre livelli sarà impostato secondo meccanismi di funzionamento orientati alla flessibilità gestita con confini chiari e procedure di escalation da un livello ad un altro in funzione della complessità gestionale.

A supporto sarà necessario sviluppare utilities digitali di Servizio utili a garantire una comunicazione costante e strutturata all'interno delle organizzazioni aziendali, tramite la costruzione di una pagina web (nell'ambito di uno dei siti istituzionali delle Aziende e linkata sui restanti siti) che venga costantemente aggiornata a cura dello staff del Servizio.

Di seguito viene rappresentato il nuovo modello organizzativo, con riferimento anche alle afferenze ed alla struttura di line/staff:





Definito l'aspetto squisitamente legato al modello organizzativo interno si ritiene necessario esplicitare la vision che sottende alle scelte operate all'interno del SUMAGP a partire da maggio 2024 e che sottendono a quanto sopra definito.

L'impostazione su cui è nato il SUMAGP è allineata a quella che per molti anni, e soprattutto in ambito pubblico, ha interpretato la funzione del personale come amministrazione del personale: un insieme di attività tecniche e procedurali finalizzate a garantire il rispetto degli obblighi contrattuali. In modelli di questo tipo, l'attenzione è rivolta soprattutto alla corretta esecuzione degli adempimenti: gestione delle presenze e assenze, rapporti con gli enti, applicazione delle norme.

Questo tipo di impostazione mostra enormemente i suoi limiti in un periodo storico come quello che stiamo vivendo in sanità, caratterizzato dalla scarsità dei professionisti, dalla disaffezione alla professione e dall'ideale del civil servant che contraddistingue chi, nella propria vita professionale, ha scelto di lavorare nel "pubblico impiego".

La vera sfida del futuro delle Aziende Sanitarie sarà di lavorare sulle proprie capacità di retention e attrattività del personale, che, alla luce della scarsità delle risorse economiche che contraddistingue questa fase congiunturale, non potrà che svilupparsi anche tramite una gestione sempre più personalizzata del rapporto di lavoro. Tutto ciò richiede di adottare un approccio di gestione delle risorse umane a 360°, che ampli il perimetro operativo e strategico, ad oggi relegato alla funzione di "amministrazione", verso la costruzione di un sistema di gestione integrata delle risorse umane.

La gestione integrata delle risorse umane considera il personale come capitale strategico dell'organizzazione e ne cura l'intero ciclo di vita lavorativa, dall'ingresso in Azienda (durante la specializzazione per esempio) fino all'uscita, e comprende:

- pianificazione strategica: analisi dei fabbisogni, previsioni, bilancio di competenze
- reclutamento e inserimento
- sviluppo e formazione: piani di aggiornamento, riqualificazione, crescita professionale
- valutazione della performance: sistemi di misurazione e feedback costruttivo
- gestione delle carriere e mobilità interna: percorsi di crescita e nuove opportunità
- innovazione organizzativa: supporto al cambiamento, digitalizzazione e smart working

Il cambio di paradigma del passaggio dall'amministrazione pura alla gestione integrata porta con sé due elementi fondamentali:

- evoluzione delle competenze: dal saper "fare pratica" al saper "gestire processi e persone"
- cultura della collaborazione: funzione risorse umane come "partner" delle direzioni operative aziendali, non solo come "ufficio tecnico"

In organizzazioni complesse come le nostre, dar vita ad un sistema come questo richiede di sviluppare modelli di integrazione funzionale tra i vari attori (o Servizi) che, oggi, all'interno delle Aziende prendono parte al processo di gestione del personale, ma spesso in maniera non necessariamente coordinata e coerente tra loro.



5. Dotazioni organiche e Pubblici

Il Servizio si compone caratterizzata per la seguente dotazione organica, suddivisa per Azienda di riferimento ed Area contrattuale:

Azienda / Area	Dotazione
SUMAGP - AOU BO	33
AREA DEGLI ASSISTENTI	13
AREA DEGLI OPERATORI	2
AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	16
AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO	1
DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	1
SUMAGP - AUSL BO	69
AREA DEGLI ASSISTENTI	24
AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	38
AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO	5
DIRIGENTE AMMINISTRATIVO	2
SUMAGP - AUSL IMOLA	12
AREA DEGLI ASSISTENTI	4
AREA DEGLI OPERATORI	2
AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	5
AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO	1
SUMAGP - IOR	11
AREA DEGLI ASSISTENTI	4
AREA DEGLI OPERATORI	1
AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E DEI FUNZIONARI	4
AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO	2
Totale	125

Rientrano all'interno del suddetto quadro le 2 unità di personale assegnate alle funzioni di Segreteria e le 5 unità di personale in Staff, condivise con il SUMAP.

L'assetto organizzativo del Servizio, con particolare riferimento al personale afferente alle due Aziende territoriali, vede la dotazione di personale in parte accentrata, presso la sede di Via Gramsci, e in parte decentrata con la presenza di risorse operative direttamente collocate presso le sedi periferiche.

Di seguito si rappresentano i due dettagli:

	Unità di personale	Incidenza decentramento
SUMAGP - AUSL BO	69	
Sede polifunzionale 'Gramsci'	45	
Ospedale 'Bellaria'	3	35%
Ospedale Civile di Vergato	2	



Ospedale 'Costa' di Porretta Terme	2
Ospedale di Bentivoglio	2
Ospedale di San Giovanni in Persiceto	2
Ospedale 'Don Giuseppe Dossetti' di Bazzano	1
Ospedale 'Maggiore'	4
Poliambulatorio di San Lazzaro di Savena	2
Sede amministrativa di San Giorgio di Piano	3
Sede polifunzionale 'Cimarosa'	1
Sede polifunzionale San Giovanni in Persiceto	1
Struttura Castiglione dei Pepoli	1

	Unità di personale	Incidenza decentramento
SUMAGP - AUSL IMOLA	12	
Sede Az. USL di Imola	9	75%
Sede polifunzionale 'Gramsci'	3	

In particolar modo con riferimento alla situazione del personale afferente all'Azienda USL di Bologna, risulta evidente la notevole frammentazione del personale decentrato, che, per la pressoché totalità, afferisce all'Area Gestione del Rapporto di Lavoro.

L'analisi della dotazione di personale in questo assetto porta a chiedersi se la configurazione attuale consente di raggiungere gli standard di servizio attesi, massimizzare l'efficienza e garantire l'equità di trattamento, mantenendo al contempo la flessibilità necessaria per adattarsi alle specificità dei diversi contesti operativi. In tal senso risulta determinate valutare:

- la chiarezza dei ruoli e dei flussi di comunicazione
- l'adeguatezza delle competenze rispetto alle attività svolte in ciascun presidio

L'esperienza del Servizio fin qui svolta porta a rilevare che, laddove la concentrazione del personale in un pool unico su Imola, pur decentrato, garantisce una buona operatività; l'estrema frammentarietà della distribuzione del personale su Bologna, invece espone alle seguenti criticità:

- dispersione delle comunicazioni e messaggi non sempre tempestivi o completi
- differenze di interpretazione/gestione delle procedure e direttive possono essere recepite in modo non uniforme
- applicazione disomogenea delle procedure con difficoltà nell'assicurare standard identici in tutte le sedi
- adattamenti ambientali locali: ogni ufficio tende a sviluppare modalità proprie, riducendo la coerenza operativa complessiva
- dotazioni organiche ridotte con relativa difficoltà di sostituzione in caso di assenze e nel momento dei passaggi di consegne
- difficoltà di percezione della visione complessiva e relativo rischio di isolamento decisionale



- difficoltà nel trasferire la cultura organizzativa: valori e modalità di lavoro comuni faticano a radicarsi

Tali elementi prescindono dalla “volontà” dei singoli operatori coinvolti, ma sono il prodotto inevitabile della situazione attuale.

Si ritiene pertanto necessario affrontare questo elemento attraverso un percorso di progressivo accentramento delle funzioni dell’area gestione del rapporto di lavoro, da definire assieme al personale coinvolto ed alle direzioni operative aziendali.

Con riferimento all’area reclutamento e accesso, fin dal suo avvio il processo di unificazione ha favorito, ove possibile, l’emanazione e la gestione di procedure concorsuali/selettive unificate, al fine di garantire omogeneità, celerità, economicità ed efficienza, anche in coerenza con gli obiettivi regionali definiti a livello di Aree Vaste. Tale modalità operativa viene attuata attraverso l’individuazione di un’Azienda capofila per ciascun concorso/avviso e la delega da parte delle Aziende aderenti ed è stata regolata da specifici protocolli d’intesa, sottoscritti e recepiti dalle Direzioni Generali delle quattro Aziende, che ne hanno definito criteri generali, aspetti procedurali, modalità di utilizzo delle graduatorie e di ripartizione dei costi tra le Aziende.

Accertato che le procedure concorsuali unificate consentono di attuare economie di risorse e maggiore efficienza nelle procedure, nell’ambito delle quattro Aziende afferenti al SUMAGP si registra comunque un volume consistente di procedure selettive (> 500 procedure in media all’anno), sia per la numerosità di profili professionali e discipline previsti tra Comparto e Dirigenza, sia per le diverse tipologie di procedure selettive, rivolte all’esterno o rivolte al personale interno, previste dalla normativa o dalle disposizioni contrattuali, sia per le differenti specificità di ciascuna Azienda/IRCCS, che portano, in alcuni casi, a bandire procedure selettive unitarie a fronte di professionalità/discipline presenti in una sola Azienda.

Per rendere i processi di reclutamento maggiormente aderenti al fabbisogno e alle specificità aziendali, si è sviluppato anche l’utilizzo di procedure selettive profilate; la profilazione, infatti, consente di differenziare le selezioni in base a competenze richieste per determinati profili professionali o per ambiti specifici e sebbene ciò permetta una maggiore aderenza tra domanda e offerta di lavoro pubblico, comporta un aumento del numero di procedure. Questi aspetti, se da un lato migliorano l’efficacia della selezione, dall’altro impongono una maggiore complessità organizzativa, un incremento di risorse, adeguate e formate, da dedicare a questi processi ed un conseguente aumento degli oneri gestionali per le Aziende coinvolte.

A completamento dell’analisi della dotazione di personale risulta utile raffrontarla ad alcuni “indicatori di produzione”. Con riferimento all’Area reclutamento e accesso si riportano i seguenti dati riferiti all’anni 2024:

- numero di procedure selettive gestite dalle 17 unità di personale dedicato:

TIPOLOGIA PROCEDURA - DIRIGENZA	NR
CONCORSI PUBBLICI	35
AVVISI PUBBLICI (+ 15 SEPTIES)	21
STABILIZZAZIONI	11
MOBILITÀ'	22



MANIFESTAZIONE DISPONIBILITA' CLP	2
STRUTTURE COMPLESSE (+ DIREZIONE DI DISTRETTO)	16
INCARICHI DIRIGENZIALI (STRUTTURE SEMPLICI - ALTA SPEC. ALTISSIMA PROF.TA')	115
BORSE DI STUDIO	9
PROCEDURE COMPARATIVE	1
TOTALE	232

TIPOLOGIA PROCEDURA - COMPARTO	NR
CONCORSI PUBBLICI	15
AVVISI PUBBLICI	5
STABILIZZAZIONI	4
MOBILITA'	3
MANIFESTAZIONE DISPONIBILITA' PERSONALE DIPENDENTE	2
SELEZIONI CENTRO PER L'IMPIEGO	10
CONCORSI RICERCA	4
INCARICHI DI FUNZIONE	140
BORSE DI STUDIO	98
TOTALE	281

- numero di assunzioni effettuate dalle complessive 16 unità di personale dedicato:

Contratto-Azienda	Teste
COMPARTO	1298
BOLOGNA ASL-DIP	594
IMOLA ASL-DIP	133
RIZZOLI AO-DIP	84
S. ORSOLA AO-DIP	487
DIRIGENZA	364
BOLOGNA ASL-DIP	156
BOLOGNA ASL-UNI	4
IMOLA ASL-DIP	51
RIZZOLI AO-DIP	17
S. ORSOLA AO-DIP	136
Totale complessivo	1662

Con riferimento all'Area gestione del rapporto di lavoro il rapporto tra operatori del SUMAGP e lavoratori gestiti per le attività di rilevazione presenze è quello di seguito indicato:

- Azienda USL di Bologna: **335** cartellini medi per operatore
- AOU di Bologna: **432** cartellini medi per operatore
- Azienda USL di Imola: **370** cartellini medi per operatore
- IOR: **470** cartellini medi per operatore



6. Rapporti con le Direzioni Strategiche e modelli comuni

SUPPORTO ALLA PROGRAMMAZIONE

Per garantire coerenza, tempestività e sostenibilità delle scelte, si rende necessario strutturare un sistema di interfacce tra il SUM e le Direzioni aziendali, al fine di raccogliere, armonizzare e validare i fabbisogni provenienti dalle strutture. L'esperienza fin qui portata avanti da SUM porta a ritenere che questo sia il modello corretto da implementare, laddove invece un modello che veda nel SUM l'unico attore di sintesi per ciascuna Direzione aziendale, rischia di esporre ad inefficienze e contraddizioni organizzative.

Tali interfacce hanno la funzione di garantire un raccordo continuo tra chi gli attori aziendali ed il SUM, consentendo, per esempio, di tradurre le esigenze operative in fabbisogni di personale, assicurando equilibrio tra vincoli normativi, risorse disponibili e obiettivi aziendali.

Allo stato attuale questo impianto è ben strutturato su tutte le quattro Aziende con riferimento al personale assistenziale grazie alle interfacce con le Direzioni Assistenziali e le rispettive strutture operative (es. DAT@R di AUSL Bologna). È differente invece la situazione con riferimento al personale dirigenziale sanitario, laddove, a fronte di un impianto strutturato in AOU, IOR e Azienda USL di Imola, troviamo invece una condizione di maggiore frammentarietà in Azienda USL di Bologna.

Sarebbe pertanto auspicabile, anche in Azienda USL di Bologna, l'individuazione di un attore di interfaccia per il SUM con particolare riferimento alle line della Direzione Sanitaria, utile a:

- definire un flusso strutturato per la raccolta e validazione dei fabbisogni;
- partecipare a tavoli permanenti di confronto con il SUM e le altre Aziende;
- definire i criteri di priorità nelle procedure.

Questo tipo di intervento sarebbe funzionale anche a definire una programmazione del reclutamento annuale al fine di poter formulare valutazioni di impatto economico con il SUMA@P maggiormente attendibili. Allo stato attuale questo aspetto è sicuramente da implementare in Azienda USL di Bologna.

PROCEDURE SELETTIVE

Come accennato, i concorsi e gli avvisi pubblici gestiti in modalità congiunta di Comparto e Dirigenza sono regolati da specifici protocolli d'intesa sottoscritti e recepiti dalle Direzioni Generali delle quattro Aziende, che ne hanno definito criteri generali, aspetti procedurali, modalità di utilizzo delle graduatorie e di ripartizione dei costi tra le Aziende.

Per rendere il perimetro di riferimento ancora più aderente ai fabbisogni aziendali, è possibile ipotizzare un aggiornamento dei Protocolli di intesa volto, tra l'altro, ad esplicitare la funzione e i presupposti in cui è possibile procedere con concorsi/avvisi profilati, in relazione alle esigenze aziendali di reclutare figure professionali con specifiche competenze, per il corretto ed ottimale funzionamento delle proprie strutture e, quindi, in senso più ampio per garantire un miglior servizio al cittadino utente. Risulta infatti evidente che dotarsi di uno strumento di reclutamento mirato all'acquisizione di professionisti a tal fine selezionati e quindi inequivocabilmente in possesso di quelle competenze, costituisce il modo più efficace per perseguire l'interesse pubblico cui ciascuna Azienda è chiamata.



Seppur restando una fattispecie residuale, da considerarsi per specifiche esigenze, il concorso o l'avviso profilato possono essere contemplati e previsti nei Protocolli d'intesa, a conforto delle scelte strategiche aziendali e, al contempo, possono essere esplicitate le modalità di utilizzo delle relative graduatorie in relazione a quelle vigenti scaturenti da concorsi generalisti, ovvero la possibilità di bandire nuove procedure profilate, pur in presenza di graduatorie concorsuali, sulla base di valide e motivate ragioni di pubblico interesse.

Parimenti, considerata la possibilità, a livello normativo, di utilizzare graduatorie di altri Enti, sia regionali, sia extra-regionali, può essere opportuno esplicitare nei Protocolli di cui sopra l'ordine e le priorità di utilizzo delle graduatorie, così da garantire criteri omogenei e trasparenti.

REVISIONE DELLE DELEGHE

In sede di rinnovo della Convenzione per il SUM sarà opportuno anche procedere ad una revisione dell'impianto delle deleghe. In particolare, incentrata sui seguenti punti:

- definire un percorso omogeneo e strutturato per l'attivazione del personale in somministrazione. Allo stato attuale questo percorso è caratterizzato da disomogeneità di percorso sulle quattro Aziende, che andrebbe ricondotta e formalizzata (adozione provvedimenti) per gli aspetti di gestione giuridica (SUMAGP) e gestione economica (SUMAP);
- completare omogeneizzazione dei percorsi legati al conferimento degli incarichi dirigenziali nelle quattro Aziende come di seguito rappresentato:

	As Is				To Be
	AusIBO	AusIIM	AOU	IOR	PROPOSTA
Conferimento incarichi al superamento periodo prova	D'ufficio al superamento del p. prova	Con delibera, previo parere favorevole del Responsabile del superamento del p.prova	D'ufficio al superamento del p. prova	D'ufficio al superamento del p. prova	Da affidarsi d'ufficio
Conferimento incarichi al superamento 5a di anzianità (area Sanità)	D'ufficio (senza delibera), previo esito positivo valutazione	Con delibera, previo esito positivo valutazione	D'ufficio (senza delibera), previo esito positivo valutazione	D'ufficio (senza delibera), previo esito positivo valutazione	Da affidarsi con atto ricognitivo del SUMAGP
Rinnovo incarichi	Con delibera, previo esito positivo valutazione e obt di incarico	Con delibera, previo esito positivo valutazione e di solito obt di incarico	D'ufficio (senza delibera), previo esito positivo valutazione senza obt di incarico	Con delibera, previo esito positivo valutazione e di solito obt di incarico	Da rinnovarsi con delibera
Incarichi di direzione di Dipartimento	Con delibera, previo esito Comitato di Dipartimento ove previsto	Con delibera, previo esito Comitato di Dipartimento ove previsto	Con delibera, previo esito Comitato di Dipartimento ove previsto	A cura di Affari Generali e Legali	Da affidarsi con delibera

Per gli elementi di dettagli si rinvia all'apposito file allegato.



7. Linee strategiche di sviluppo interno al Servizio

- Massimizzare la centralizzazione della gestione delle banche dati/anagrafiche del gestionale GRU, utile a: elaborazione dati e reportistiche con economie di scala, facilitare gestione procedure ad alto impatto interno come D&P
- Strutturare una funzione di supporto ai processi di integrazione con il SUMA&P per un modello a 360° dei monitoraggi di costo che unisca la lente giuridica (andamenti di personale, scelte assunzionali), con quella economica (consuntivazione e proiezione di costo)
- Sviluppare una funzione di supporto ai processi di innovazione (es. modulo Turni e utility GRU)
- Sviluppare una funzione dedicata al monitoraggio trasversale dei dati gestionali di personale legati alle presenze-assenze del personale
- Sviluppare un'unica piattaforma comunicativa del Servizio verso i dipendenti delle quattro Aziende metropolitane attraverso unica pagina W&B che contenga tutte le info-documentazioni per le Aziende, evitando parcellizzazione attuale dei siti
- Sviluppare l'Area gestione del rapporto di Lavoro secondo un modello in cui ogni Azienda abbia una figura HR di riferimento in stretto rapporto con la Struttura Semplice del settore che opererà da raccordo centrale. Tale modello organizzativo e operativo sarà utile a garantire un miglior coordinamento tra la struttura centrale e i distaccamenti periferici che si occupano delle stesse materie, con l'obiettivo di garantire coerenza strategica, efficienza operativa e adattabilità locale

8. Linee strategiche di sviluppo e integrazione SUMAGP-SUMAEP

La gestione delle risorse umane nelle Aziende Sanitarie dell'area metropolitana non può più essere interpretata come la somma di processi amministrativi distinti – giuridici ed economici – ma come un sistema unitario che sostiene l'intero ciclo di vita del personale: dal reclutamento alla cessazione, passando per la gestione quotidiana, la formazione, la valorizzazione e la remunerazione.

L'amministrazione giuridica (SUMAGP) e quella economica (SUMA&P) rappresentano due facce della stessa medaglia: la prima assicura la regolarità e la legittimità dei processi (assunzioni, contratti, inquadramenti, orari, istituti contrattuali), la seconda traduce tali atti in valore economico e sostenibilità finanziaria, garantendo correttezza contabile, previdenziale e fiscale.

L'attuale modello organizzativo, pertanto, può evolvere verso un modello di governance integrata secondo un sistema a rete in cui il dato giuridico alimenta il dato economico e quest'ultimo restituisce letture utili alla governance delle politiche del personale.



Nell'ottica di gettare le basi di tutto ciò, sono individuate le seguenti linee di sviluppo condivise SUMAGP-SUMA®P:

- Individuazione di una cabina di regia interservizi con funzioni di coordinamento strategico, definizione standard comuni e supervisione dei flussi informativi;
- Definizione di unità di raccordo funzionale per il presidio dei processi di monitoraggio che dipendono contemporaneamente da ambiti giuridici ed economici quali, per esempio, monitoraggi di spesa e gestione dei fondi contrattuali;
- Creazione di una reportistica unificata HR comune alle Aziende utile per il monitoraggio congiunto di fabbisogni, assunzioni, costo del personale e fondi contrattuali;
- Adozione di procedure condivise per gli eventi di vita del rapporto di lavoro quali il trattenimento in servizio del personale;
- Predisposizione di circolari congiunte SUMAGP-SUMA®P su istituti contrattuali ad alto impatto (progressioni, incarichi, indennità, reperibilità, lavoro straordinario);
- Attivazione di team trasversali di processo composti da operatori di entrambi i Servizi su tematiche peculiari quali:
 - gestione del personale della ricerca;
 - gestione del personale universitario integrato;
 - gestione del sistema degli incarichi;
- Definizione e negoziazione comune degli obiettivi di budget annuali e rendicontazione annuale unica SUMAGP-SUMA®P come strumento di rendicontazione condiviso.



Allegato 2)

**DOMANDA DI PARTECIPAZIONE ALL'AVVISO DI SELEZIONE PER IL CONFERIMENTO DELL'INCARICO DI
RESPONSABILE DELLA STRUTTURA COMPLESSA
SERVIZIO UNICO METROPOLITANO AMMINISTRAZIONE GIURIDICA DEL PERSONALE (SUMAGP)**

Il/La sottoscritto/a _____, nato/a a
_____ il _____, residente in _____ via
_____ cap. _____ città _____
telefono _____

CHIEDE

di partecipare all'avviso per il conferimento dell'incarico di Responsabile della struttura complessa
SERVIZIO UNICO METROPOLITANO AMMINISTRAZIONE GIURIDICA DEL PERSONALE (SUMAGP)

A tal fine dichiara, sotto la propria responsabilità, consapevole delle sanzioni penali previste dall'art. 76 del D.P.R. 28.12.2000, n. 445 per le ipotesi di falsità in atti e dichiarazioni mendaci:

- 1) di essere dipendente a tempo _____ (determinato/indeterminato) ovvero integrato ovvero comandato presso l'Amministrazione nel profilo professionale di _____;
- 2) di avere la seguente esperienza professionale _____;

3) di _____ (aver ovvero non aver) superato positivamente le verifiche previste dal CCNL relativamente allo svolgimento degli incarichi dirigenziali;

4) di _____ (aver ovvero non aver) superato positivamente il periodo di prova nel profilo professionale di _____;

5) di svolgere attività presso _____ afferente al _____ dal _____;

6) di essere disponibile all'assegnazione temporanea presso l'Azienda USL di Bologna (per i Dirigenti che non siano già dipendenti dell'Azienda medesima);

7) che il recapito al quale deve essere fatta ogni necessaria comunicazione relativa alla presente procedura è il seguente

Al tal fine allega il proprio curriculum formativo e professionale, datato, firmato e redatto ai sensi degli artt. 19, 46 e 47 del D.P.R. 445/2000, nonché fotocopia del documento d'identità.

Data _____

FIRMA _____



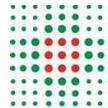
SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Bologna



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Ospedaliero - Universitaria di Bologna

IRCCS Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico

Istituto delle Scienze Neurologiche
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Imola



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Istituto Ortopedico Rizzoli di Bologna
Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico



Allegato 3)

CURRICULUM FORMATIVO E PROFESSIONALE
DICHIARAZIONE SOSTITUTIVA D.P.R. n. 445/2000

Il/La

sottoscritto/a

Nato/a _____ (cognome) _____ (nome) _____ il _____
a _____

dichiara

sotto la propria responsabilità, ai sensi degli artt. 19, 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000, n. 445 e consapevole delle sanzioni penali previste all'art. 76 dello stesso D.P.R. per le ipotesi di falsità in atti e dichiarazioni mendaci, che quanto dichiarato nel sotto riportato curriculum corrisponde a verità:

Data _____

FIRMA _____

Ai sensi dell'art. 38 del D.P.R. n. 445 del 28 dicembre 2000, la dichiarazione è sottoscritta dall'interessato in presenza del dipendente addetto ovvero sottoscritta e inviata insieme alla fotocopia, non autenticata di un documento di identità del dichiarante, all'ufficio competente, tramite un incaricato, oppure a mezzo posta.

Attesto che la sottoscrizione delle dichiarazioni di cui sopra è stata apposta in mia presenza.

Bologna, _____
